

Uma Investigação Empírica de um Sistema de Gerenciamento da Responsabilidade Social Empresarial por Meio de Indicadores

Rodrigo Donato de
Aquino¹

donato_2001@yahoo.co
m

Márcio Schmidt
Teixeira¹

top.quality@ig.com.br

Cristiane Padrão
Felizardo¹

cristianepf@hotmail.co
m

Rodrigo Tomassini¹

rodrigotomassini@yahoo.com.br

¹ Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Curso de Administração – Rio de Janeiro, RJ, Brasil

RESUMO

Esse estudo teve a intenção de pôr a prova, através de uma experimentação empírica na Ayra, empresa júnior de uma conceituada universidade federal brasileira, o Sistema de Gerenciamento da Responsabilidade Social Empresarial (SIGRESE) criado por FREY (2005). Embora tenha surgido visando responder a uma demanda prática da própria Ayra, que necessitava de um modelo de gestão de Responsabilidade Social Empresarial, a motivação de contribuir para o estado da arte do tema permeou todo o trabalho de pesquisa. A sistemática utiliza a lógica dos Mapas Estratégicos do Balanced Scorecard, distribuindo, por suas quatro perspectivas, de forma balanceada, os indicadores. Estes, por sua vez, tiveram como base os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, Indicadores de Hopkins, Indicadores da Lei Estadual n. 11.440/00 e os Indicadores do Balanço Social – modelo IBASE. A seleção dos mais adequados se dá através do uso dos Dez Testes de outro Sistema de Medição de Desempenho, o Performance Prism. Os resultados, até o momento, indicam que o alinhamento da Responsabilidade Social Empresarial à estratégia central da empresa tem apresentado resultados superiores aos do grupo de controle.

Palavras-Chave: Responsabilidade Social Empresarial (RSE). *Balanced Scorecard* (BSC). Sistema de Medição de Desempenho (SMD). Empresas Juniores (EJ).

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, a percepção de organizações e consumidores quanto à Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é incontestável (ESTEVEZ, 2000). A sociedade tem cobrado das organizações uma postura cada vez mais socialmente responsável para com a comunidade na qual se insere. Por conta disso, a iniciativa privada acabou assumindo uma proporção maior do encargo de proporcionar aos cidadãos uma vida mais digna, simplesmente, pelo fato de o Estado não comportar as demandas sociais que aumentam a cada dia. Entretanto, apesar da crescente importância desta questão, as empresas são constituídas tendo como principal propósito a geração de lucros e, por isso, não se pode exigir que estas venham a fazer da RSE um de seus principais objetivos, sem que haja uma clara perspectiva de retorno.

Com isso em vista, é possível compreender quando LUZ (2006, p.2) afirma que o empreendedor deve enxergar um novo cenário competitivo, onde as questões sócio-ambientais, antes de representarem uma ameaça, sejam oportunidades para manter a sustentabilidade do negócio junto a clientes e sociedade em geral. Segundo DUNN (2006), empresas que investem na RSE geram vantagem competitiva. Em um mercado onde a concorrência é cada vez mais acirrada, esse tipo de investimento passa a ser um imperativo e não mais, apenas uma opção, no entanto, somente 1% das empresas reconhece algum incremento na lucratividade a curto prazo (IPEA, 2004). A reversão deste paradigma pode começar a partir da associação da RSE à estratégia corporativa, o que passa a garantir uma continuidade do investimento dos escassos recursos organizacionais em ações sociais. Por sua vez, apenas a perspectiva clara do retorno financeiro gerado por estes investimentos em RSE –

que, conforme dito anteriormente, somente são percebidos, em toda sua plenitude, no longo prazo –, pode impelir as empresas a acrescentar esta à sua estratégia. Chegamos, então, a uma situação na qual os acionistas e os demais *stakeholders* discutem entre si o que deve vir primeiro. Apenas uma resposta apenas e que atenda simultaneamente aos anseios de ambos os grupos é eficaz para solucionar este dilema. Ao contrário da filantropia, que traz a noção de doação e assistencialismo, e é fruto de uma ação individual, a RSE requer um comprometimento contínuo, coletivo e de longo prazo da organização com o esforço social.

Sob estímulo de atender a uma demanda prática da Ayra, Empresa Júnior (EJ) de uma conceituada universidade federal brasileira, a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), este estudo teve como ponto de partida a conjunção entre duas percepções: a primeira, o entendimento de que apenas a partir de uma visão integrada da RSE com os objetivos organizacionais da Ayra, conduzindo-se ao longo prazo, as ações sociais deixariam de ser práticas isoladas – ou inexistentes – e passariam a ser contínuas. A outra percepção é que um conjunto de indicadores que mensure o desempenho da RSE, bem como sua influência na performance da empresa como um todo, seja pré-requisito básico para a operacionalização das estratégias sociais. Julgou-se que o SIGRESE atendia a ambos os requisitos e desta forma estaria apto a responder às necessidades empresariais da Ayra.

O SIGRESE – Sistema de Gerenciamento da Responsabilidade Social Empresarial – foi criado por FREY (2005) em sua tese de doutoramento. Partindo da motivação de diferenciar RSE de filantropia, Frey desenvolveu um modelo de gerenciamento de RSE por meio de um sistema de indicadores. Para compor o sistema, os indicadores foram selecionados, a partir de Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, Indicadores de Hopkins, Indicadores da Lei Estadual nº. 11.440/00 e Indicadores do Balanço Social, do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas, com uso dos Dez Testes do *Performance Prism*, Sistema de Medição de Desempenho (SMD) desenvolvido por NEELY, ADAMS e KENNERLY (2002). Por fim, esses indicadores são distribuídos nas perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC), outro SMD, criado por KAPLAN e NORTON (1992).

O BSC, segundo KAPLAN e NORTON (2000), tem-se evidenciado como um instrumento adequado à avaliação de ativos intangíveis. NAKAMURA (2001) salienta, ainda, que o BSC permite uma nova abordagem de medição e desempenho organizacional, sendo possível, a partir deste, avaliar se o processo de criação de valor desse tipo de ativo, o que é plenamente corroborado por NORTON (2001, p. 89), quando este afirma que a importância do BSC está no fato do mesmo “oferecer uma estrutura lógica para que se descubra a relação entre ativos intangíveis – os direcionadores da estratégia – e resultados financeiros tangíveis”. Desta forma, responde-se à necessidade de incorporar a RSE à estratégia e, ao mesmo tempo, explicitar, através do diagrama de causa e efeito do BSC – ou Mapa Estratégico – os ganhos financeiros que derivam das ações sociais realizadas.

Como contribuição prática desse estudo, acredita-se que a experimentação de um sistema de suporte ao alinhamento estratégico da RSE represente um avanço rumo a uma abordagem de gestão social mais harmônica com as demandas empresariais. O avanço da teoria, por sua vez, é representado por uma segunda avaliação empírica da sistemática proposta por FREY – a primeira após a realizada na DIMON do Brasil, pelo próprio, ao longo da elaboração de sua tese –, a partir da análise crítica dos resultados da aplicação do SIGRESE. O objetivo final desta pesquisa é, portanto, determinar a eficácia desse modelo, no caso da Ayra, através de um processo de experimentação empírica controlada.

Nesse contexto, para direcionar os esforços de pesquisa e responder aos objetivos supracitados, foi formulado o seguinte problema de pesquisa: os processos de seleção e distribuição de indicadores RSE pelas quatro perspectivas do BSC, sistematizados pelo SIGRESE, estão relacionados a um desempenho superior nesta área?

O presente artigo encontra-se estruturado em quatro seções, além desta Introdução e das Considerações Finais. Na primeira, realizamos uma revisão da literatura a respeito do BSC, da RSE e das EJ. A seguir, explicamos o método de pesquisa adotado para este projeto, as técnicas de coleta e tratamento dos dados, além dos procedimentos para o teste experimental ainda se encontra em andamento. Na seção três, mostramos a evolução da RSE ao longo da história da Ayra e, finalmente, na quarta seção deste artigo, são detalhados os resultados dos esforços de investigação, até o momento da redação deste relatório.

2. QUADRO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1. RESPONSABILIDADE SOCIAL

LEMOS (2001) afirma que a RSE se trata de uma evolução da gestão e o caminho para a construção de uma sociedade mais justa. Segundo ASHLEY (2002), organização socialmente responsável é aquela que está atenta às expectativas de seus *stakeholders*, atuais e futuros, a partir de uma visão de sociedade sustentável. PIERRY (2001) defende que RSE é uma questão de sobrevivência, quando são reconhecidos os valores objetivos da sociedade. Nesse estudo, entenderemos por RSE toda ação praticada por uma organização que contribua para a melhoria da qualidade de vida do ser humano, buscando-se, assim, a sustentabilidade empresarial, o que representa uma mudança fundamental dos valores das empresas, indo-se além de um mero ajuste no modo como estas vêm operando. Citando GRAJEW (2000, p. 15), a RSE “envolve o comportamento ético e a qualidade das relações que a empresa estabelece com todos os seus públicos. É um processo contínuo de aprendizagem, que para se concretizar, deve estar incorporado à gestão dos negócios”. Neste contexto, a RSE deve ser resultado de uma reflexão interna, fruto de uma efetiva participação de toda a organização.

A RSE instituiu-se, oficialmente, no Brasil em 1981, com a criação do IBASE, órgão não-governamental sem fins lucrativos. MELO NETO e FROES (2001) apontam o IBASE como precursor de um movimento que fortaleceu a sociedade civil, através do desenvolvimento da sensibilidade cidadã e da difusão de valores centrais como justiça e democracia e pela difusão de informações sobre política, economia e situação social.

O posicionamento estratégico, em termos de crenças e valores, expressos através da missão e da visão, viabiliza a construção de um ambiente favorável à prática da RSE (ASHLEY, 2002), pois parte de um plano de longo prazo. Por isso, é necessária a sua incorporação à estratégia da empresa, para que ela passe a constituir uma prática empresarial permanente. ASHLEY (*op cit.*, p. 39-49), afirma que “considerar os aspectos sociais, políticos, econômicos, ambientais e legais presentes nas relações com os *stakeholders* é um passo necessário para se posicionar a orientação estratégica da RSE nos negócios”. Já PADOVEZE (1998, p. 30) diz que “toda empresa tem uma missão em relação à sociedade e que esta corresponde aos seus objetivos permanentes, que consistem em otimizar a satisfação das necessidades humanas”. Atualmente, o Balanço Social, um sistema de informações sistematizadas que permite uma análise sobre RSE, já é bem utilizado, constituindo-se, segundo FREIRE e REBOUÇAS (2001), num importante diferencial competitivo.

A questão da RSE, para atingir sua plenitude, deve ser tratada de forma objetiva e sistêmica, envolvendo toda a organização, sendo, para isso, necessária a sua incorporação aos processos de gestão e estratégia empresariais. Para tal, destacam-se, segundo FREY (2005), o uso dos Indicadores Ethos de RSE, dos Indicadores de Hopkins, dos Indicadores do Balanço Social, modelo IBASE, e dos Indicadores da Lei 11.440/00.

2.2. BALANCED SCORECARD

Em 1992, Kaplan e Norton publicaram na *Harvard Business Review* os rudimentos do que é conhecido hoje como o BSC. Inicialmente, esse SMD foi concebido como uma ferramenta voltada à mensuração da performance empresarial, sob quatro perspectivas: (i) financeira; (ii) clientes; (iii) processos internos; (iv) aprendizado e crescimento. A partir de estudos posteriores e observações nas empresas em que o BSC havia sido implementado (KAPLAN e NORTON, 1996), foram apresentados o conceito das relações de causa e efeito e o Mapa Estratégico. Essas inovações emergiram quando os autores perceberam que seu SMD estava sendo usado pelas empresas para um fim diverso à medição de desempenho: a gestão da estratégia empresarial. A distribuição de objetivos – e seus respectivos indicadores de desempenho – entre as quatro perspectivas, atendia não apenas à necessidade de balancear a busca por maiores níveis de performance organizacional, mas, também, explicitava as relações de causa e efeito entre as metas organizacionais. Dessa forma, o BSC propiciava o entendimento, em todos os níveis da organização, dos impactos das ações diárias dos empregados nos resultados dos indicadores, e, por sua vez, desses resultados na evolução da empresa rumo a sua visão estratégica. Esse alinhamento organizacional é, até hoje, a base da utilização do BSC para gestão da estratégia nas empresas.

A perspectiva financeira atende aos interesses diretos dos acionistas das empresas, uma vez que estas têm, como principal propósito, desde suas origens, a criação de valor econômico para seus proprietários. Todas as estratégias da empresa devem, em última análise, proporcionar níveis mais elevados de desempenho financeiro da organização e, por essa razão, todos os indicadores das demais perspectivas devem, necessariamente, impulsionar, através das relações de causa e efeito, os resultados dessa perspectiva. A perspectiva do cliente comporta os indicadores de caráter comercial e de satisfação dos clientes. Dimensões clássicas que são medidas nessa perspectiva são o volume de vendas, a retenção do cliente, a frequência e gravidade de reclamações, a participação nos segmentos-alvo da estratégia de *marketing*, a inserção em novos mercados, entre outros. É racional inferir que um elevado desempenho nessa perspectiva induz resultados financeiros favoráveis.

Como todas as empresas estão sujeitas a restrições orçamentárias e de competências essenciais, é importante definir com clareza quais os processos internos que serão foco de esforços na busca da excelência. Em outras palavras, dentro da estratégia da empresa, quais são os processos críticos de adição de valor aos clientes que devem ser continuamente repensados e melhorados. Remetendo novamente à lógica da causa e efeito, níveis de desempenho elevados nesses processos criam mais valor para os clientes, melhorando os resultados dos indicadores dessa perspectiva e, por consequência da financeira.

Na base do Mapa Estratégico se encontra a perspectiva de aprendizado e crescimento, onde são medidos resultados de iniciativas que vão repercutir, no longo prazo, nos níveis dos indicadores de todas as demais perspectivas. Apenas as empresas que inovam agressivamente, reinventando seus processos, infra-estruturas, competências essenciais e estratégias estarão licenciadas a permanecer concorrendo no mercado ao longo do tempo. A medição do sucesso de projetos e iniciativas estratégicas da empresa se dá nessa perspectiva e são fundamentais a manutenção e ampliação de suas capacidades competitivas.

Devido a rede de relações de causa e efeito entre os indicadores de suas quatro perspectivas, o BSC passou a ser uma ferramenta que faz com que o desempenho da empresa seja orientado pela estratégia (KAPLAN; NORTON, 2001). Os autores argumentam que essa configuração empresarial constitui o único modelo capaz de manter a competitividade de um empreendimento no longo prazo, uma vez que estes estão sujeitos a um ambiente de negócios cada vez mais agressivo e de mudanças cada vez mais rápidas.

Em seu último livro, KAPLAN e NORTON (2004) falam sobre o uso do BSC como

um instrumento capaz de tornar tangíveis os resultados dos ativos intangíveis da organização. Entre estes, podemos entendê-los segundo as categorias propostas por KLAILA e HALL (2000), como capital intelectual, humano, a propriedade intelectual, os ativos estruturais – como o modelo e cultura organizacionais e os processos singulares de uma empresa – e os ativos de marca. Com a crescente importância destes tipos de ativos, tal resposta dos criadores do BSC se fazia necessária para a manutenção do *status quo* deste SMD no meio empresarial. Através desse SMD, portanto, a missão e a estratégia empresarial são traduzidas em um conjunto coerente de medidas de desempenho, que pode ser gerido para levar a organização de um estado atual a outro considerável desejável (KAPLAN e NORTON, 1997).

2.3. SISTEMA DE GERENCIAMENTO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL - SIGRESE

FREY (2005) define o modelo SIGRESE como uma proposta genérica para o gerenciamento da RSE, tomando como base a estrutura lógica do BSC, fazendo com que a organização fique alinhada e focada na implementação das estratégias de curto e longo prazos, uma vez que os investimentos em práticas de RSE tendem a se reverter na forma de benefícios, pela criação de valor a curto e longo prazos. O modelo é cerceado pelos princípios e valores dos acionistas da empresa, exercendo influência direta na definição de sua Missão. Conseqüentemente, a própria RSE fica condicionada às crenças e valores dessas pessoas que definem seu rumo. Ocorre que a RSE é muito abrangente e intangível, fato que causa dificuldades tanto na observação do seu comportamento no ambiente organizacional quanto na elaboração de um modelo que em muito contribua para o seu gerenciamento (FREY, *op. cit.*). A iteração entre RSE e Missão faz com esta passe a integrar a estratégia de sua atuação, ratificando a preocupação com a questão social em suas ações e decisões estratégicas.

O posicionamento estratégico quanto a RSE, sugerido no modelo e construído após a definição da Missão, é estruturado sob a ótica influente das cinco forças competitivas de Porter, sugerindo-se uma barreira de entrada ou de saída, o que, segundo PORTER (1999), define a própria capacidade competitiva da empresa. Seguindo-se à definição do posicionamento estratégico da organização, a Alta Administração determina sua estratégia de atuação social, estabelecendo seu nível de atuação social desejado, frente aos *stakeholders*. O SIGRESE utiliza, como balizadores auxiliares ou orientadores, os temas sociais sugeridos pelo Instituto Ethos (2002), em sua fase de diagnóstico empresarial: valores, público interno, meio ambiente, fornecedores, clientes, comunidade, governo e sociedade.

Conjuntamente, torna-se necessário o estabelecimento de indicadores sociais de tendência e ocorrência, e suas respectivas métricas, que farão o monitoramento da atuação social. O resultado apresentado dará o *feedback* necessário para a realimentação da estratégia de atuação social. FREY (2005) não propõe para o SIGRESE uma nova perspectiva específica para o BSC por entender que a RSE envolve a organização como um todo, uma vez que impacta em todas as suas ações na consecução dos seus objetivos. Portanto, os indicadores sociais foram distribuídos nas quatro perspectivas do BSC, ou seja, financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Considerando-se que esses indicadores fazem parte do BSC corporativo, recomenda-se balancear o seu número com os gerais já existentes. A base utilizada para esta seleção foi composta pelos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, Indicadores de Hopkins, Indicadores da Lei 11.440/00, do Estado do Rio Grande do Sul, e Indicadores do Balanço Social – modelo IBASE. É sugerida a elaboração de um gráfico radar de RSE, segundo as orientações do Navegador do Capital Intelectual de STEWART (1998), para melhor visualização e diagnóstico dos rumos da estratégia definida.

Finalmente, FREY (2005) propõe que os indicadores sociais escolhidos sejam submetidos aos Dez Testes do *Performance Prism*, com o objetivo de confirmar se os

indicadores escolhidos realmente traduzem as informações desejadas e necessárias para o gerenciamento da SER, uma vez que o modelo é recomendado para qualquer tipo de empresa. O modelo de FREY (*op. cit.*), originariamente em sua tese, foi aplicado parcialmente numa empresa industrial do ramo fumageiro, situada em Vera Cruz, RS. O objetivo inicial era demonstrar sua aplicabilidade. Tornou-se possível, ainda, realizar uma análise dos seus pontos fortes e fracos e, na medida do possível, proceder a alterações julgadas pertinentes.

2.4. EMPRESA JÚNIOR

O conceito de EJ nasceu no ano de 1967 na ESSEC (*Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales* - Paris). Os estudantes dessa Instituição de Ensino Superior (IES) criaram uma associação que lhes proporcionaria experiência empresarial, através da prestação de consultoria a empresas de mercado. Rapidamente, o conceito tomou os cursos de Administração, Economia e Engenharia de outras IES. Já em 1969, foi criada a Confederação Francesa de Empresas Juniores que, nos anos seguintes, conseguiria *status* e regulamentação específica do governo francês para as EJ. Com o tempo a idéia se espalhou por outros países. Em 1988, o Brasil foi tomado por essa onda advinda da Europa, trazida pela Câmara de Comércio Franco-Brasileira.

Basicamente, conceitua-se EJ como uma empresa de consultoria gerenciada por estudantes de graduação, que presta serviços do campo de conhecimento de seus cursos, com foco em micro e pequenas empresas (BRASIL JÚNIOR, 2007). A principal finalidade dessas associações sem fins lucrativos é o desenvolvimento educacional de seus membros, através de experiências práticas e visão empreendedora. As EJ se localizam dentro das universidades e dependem de seus professores para realizar seus projetos, visando potencializar a absorção de conhecimento dos estudantes e, também, garantir a qualidade dos serviços prestados.

Devido a sua estrutura de custos bastante reduzida, pela ausência de finalidade de acúmulo de capital, e pelo público-alvo, constituído, principalmente, por micro e pequenas empresas, os preços dos projetos das EJ são menores do que a média de mercado e todo o lucro gerado é integralmente reinvestido na própria EJ, com objetivo de promover o desenvolvimento técnico e acadêmico de seus associados, o desenvolvimento econômico e social da comunidade, o espírito empreendedor, além do contato com o mercado de trabalho. Hoje, existem mais de 600 EJ no Brasil, entre as quais mais da metade, incluindo a Ayra, são de Ciências Sociais, com destaque para Administração, Contabilidade e Economia, e mais de 60% estão ligadas a IES públicas (BRASIL JÚNIOR, *op. cit.*). Essas EJ realizam em média 2000 projetos de consultoria ao ano e envolvem cerca de 15.000 estudantes.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tendo em vista os objetivos finais da pesquisa, respectivamente, pode-se subentender que ela tem caráter, fundamentalmente, quanto aos fins, intervencionista e, quanto aos meios de investigação, experimental (VERGARA, 2006). Seria um erro acreditar que essa investigação possa se configurar como estudo de caso, uma vez que a Ayra foi meramente uma plataforma de experimentação para os autores, e não uma de observação de um determinado *modus operandi*.

O estudo foi composto por duas etapas distintas, mas estreitamente relacionadas. Na primeira, o início de todo o trabalho científico de acordo com ANDRADE (1999), construiu-se o quadro referencial teórico, à luz do qual todo estudo se desenvolve, responsável pela escolha dos procedimentos metodológicos mais adequados à investigação da pergunta de pesquisa, provendo sustentação às análises e interpretações dos dados. Na segunda, é feita a experimentação prática, objetivando a obtenção de indícios empíricos que corroborassem – ou

refutassem – as conclusões da etapa anterior. É importante enfatizar que a revisão da literatura não se interrompeu com o início da fase experimental. O diálogo dos autores com a teoria foi constante, em especial, quando da interpretação da retroalimentação da prática empírica.

A pesquisa bibliográfica teve como foco principal artigos de periódicos acadêmicos nacionais e internacionais, anais de congressos e livros. Adicionalmente, também foram investigados fóruns mais técnicos, como publicações de institutos de renome na área, como, por exemplo, o Ethos. Quanto aos dados documentais, dois tipos de fontes específicas foram alvo de revisão: Os textos das principais normas de certificação sócio-ambientais do mundo, entre elas a *OHSAS 18000* e a *ISO 14000*, e os documentos internos da Ayra, que serviram o propósito de contextualizar a etapa experimental da pesquisa à realidade histórica da empresa.

O passo inicial foi o planejamento científico da pesquisa. Decidiu-se que, em um primeiro momento, a avaliação da eficácia do modelo implementado na Ayra seria feito de maneira qualitativa, baseada em interpretações subjetivas dos autores. Entretanto, para investigar mais a fundo a validade da proposta de FREY (2005), especificamente se essa induzia as atitudes desejadas no corpo social da empresa e se benefícios estratégicos seriam efetivamente obtidos, foram definidas duas ferramentas de controle. Primeiro, questionários e listas de verificação, uma para cada uma das perspectivas do BSC, compostas por questões objetivas que associavam uma afirmação categórica a uma opção de escala Likert (LIKERT, 1932). Com isso, a empresa poderia, periodicamente, verificar o avanço em aspectos estratégicos específicos relacionados direta ou indiretamente com os indicadores de RSE implantados. Um índice elevado de correlação entre os resultados dos indicadores de RSE e os demais indicadores estratégicos da empresa ao longo do tempo seriam forte indício da validade do modelo. E segundo, para a confirmação de que os indicadores estão realmente influenciando um comportamento socialmente responsável dos membros, será utilizado um grupo de controle. Para isso, será criado um conjunto de indicadores semelhantes ao que efetivamente será reportado mensalmente à empresa, mas que não será incorporado ao Mapa Estratégico da empresa. Ao final de dois ou três anos, através da comparação direta entre a evolução dos níveis dos dois sistemas, espera-se poder inferir, dentro de uma margem apropriada de significância, o quanto o SIGRESE verdadeiramente instigou a Ayra a ter um melhor desempenho no âmbito da RSE. Com a aplicação de maneira integrada, esses testes tornam possível avaliar os resultados deste artigo com maior nível de rigor metodológico.

A seguir, foi feita a preparação preliminar para a implementação do novo sistema de gestão da RSE, que englobou desde análise da Missão, estratégia institucional da Ayra e visão social da empresa, até a operação de coleta cotidiana dos dados necessários ao cálculo dos indicadores, passando pela capacitação dos integrantes da EJ e determinação dos procedimentos de divulgação dos resultados mensais à empresa. Todos esses processos foram devidamente mapeados e modelos de planilhas e relatórios criados para atender à necessidade de padronização do experimento, que possibilitasse sua replicação e abrisse possibilidade a estudos que objetivassem o falseamento das conclusões obtidas na Ayra (POPPER, 1975).

O primeiro passo da experimentação em si foi a realização de uma capacitação para toda empresa a respeito da RSE que tentasse unificar a compreensão de seus conceitos. Em seguida, os autores criaram um roteiro que coordenasse o levantamento de possíveis indicadores de RSE e sua seleção, com uso dos Dez Testes do *Performance Prism*, levando-se, efetivamente, àqueles que fariam parte do sistema da Ayra.

Boa parte da esperada resistência da empresa à mudança, fenômeno recorrente em grandes rupturas no paradigma organizacional e amplamente estudada na literatura (YOUNG, 2000), foi contornada, graças a uma bem sucedida sensibilização de seus integrantes, realizada ao longo de três semanas que antecederam uma assembléia geral extraordinária, convocada com o propósito específico de discutir os indicadores que comporiam o sistema de gestão da

RSE da Ayra. Os autores estavam, nesse ponto, cientes que, devido a cultura organizacional peculiar das EJ, onde o caráter participativo do processo de tomada de decisões é uma característica marcante, uma tentativa de implementação do tipo *top-down*, de qualquer sistema ou ferramenta de gestão estaria fadada ao fracasso. Tal conclusão foi corroborada por registros documentais de uma tentativa de implementação do BSC dois anos antes cuja falha teve exatamente essa causa. Ao longo da manhã, através de um *brainstorming* coletivo, todos os membros da empresa deram suas idéias sobre qual deveria ser a ênfase estratégica da RSE na Ayra. Os autores serviram de facilitadores durante todo o processo. Na parte da tarde, foi conduzida a aplicação, também de forma participativa, dos testes de seleção dos indicadores, e suas respectivas métricas, a cada uma das idéias extraídas no painel anterior. Ao fim da assembléia, todas as decisões foram ratificadas e oficializadas em ata.

Com base em todas as decisões tomadas, foi implementado o sistema de indicadores de RSE. O início do processo de gerenciamento deste, particularmente nos primeiros dois meses, foi acompanhado de perto pelos autores, para garantir que os procedimentos definidos na etapa de preparação estavam efetivamente sendo seguidos. Foi decidido, ainda, que em intervalos randômicos será feita uma auditoria na empresa com este mesmo fim.

Parte importante da coleta de dados empíricos está no intenso relacionamento dos autores com a Ayra, proporcionado, em parte, pelo caráter participante da pesquisa, que, por sua vez, se deveu, em certa proporção, à fase de experimentação em si. O convívio diário dentro da empresa e o envolvimento em operações cotidianas foram, sem dúvida, a mais valiosa fonte de informações práticas da pesquisa. A coleta dos dados empíricos será contínua, uma vez que os pesquisadores recebem mensalmente uma planilha eletrônica com os resultados dos indicadores, tanto os referentes ao Mapa Estratégico da empresa, quanto os do grupo de controle. Os resultados dos questionários e listas de verificação serão enviados periodicamente, assim que tabulados pela Ayra.

Será necessário um período mínimo, que varia de dois a três anos, para que os impactos das ações de RSE possam ser mensurados de forma mais efetiva, razão pela qual, até o momento, apenas um tratamento qualitativo pode ser dado aos dados empíricos. A escassez destes, devido ao fato de que apenas seis meses terem transcorrido desde a implantação do modelo até a elaboração deste artigo, foi possível apenas detectar, a partir de análises baseadas puramente em interpretações subjetivas, alguns benefícios para a Ayra. O novo SMD aparenta cumprir sua função, ou seja, o de induzir um comportamento socialmente responsável aos integrantes da Ayra. A atenção que o tema RSE ganhou, devido ao experimento, contribuiu para uma mudança da cultura organizacional da empresa, o que pode atualmente ser facilmente percebida no dia-a-dia da empresa. Segundo um dos membros da Ayra, “[...] só o fato de estarmos em uma EJ já demonstra uma postura pró-ativa. Como protagonistas que seremos em várias empresas de mercado em um futuro não tão distante, cabe a nós direcionar essa pró-atividade para os destinos corretos, dando a nossa contribuição e estimulando outros a fazer o mesmo, para que a sociedade em que vivemos seja mais justa”. Fora do âmbito institucional, foi percebida, através de relatos variados, que houve também uma mudança de atitude quanto a preocupação a respeito da responsabilidade social na esfera particular da vida daqueles que integram a Ayra.

Além da questão do curto espaço de tempo de experimentação decorrido, é importante ressaltar que os autores estão cientes das limitações às quais esta pesquisa está submetida. Entre elas, podemos apontar que o objeto estudado não pode ser, de maneira alguma, considerado representativo do universo de empresas brasileiras, seja pelo seu estágio específico de maturidade organizacional, seja pela sua caracterização atípica, pelo fato de se tratar de uma EJ, ou ainda mesmo, pelo fato de que essas empresas são associações sem fins lucrativos e boa parte delas constituída por membros não-remunerados. Além disso, o número

de instituições, legislações e estudos ao redor do mundo que lidam com a RSE tornam impraticável uma revisão da totalidade das medidas sugeridas por estas variadas fontes, apesar de se julgar que esta restrição é inerente ao próprio processo científico. Finalmente, embora a busca pela utópica neutralidade científica e pela observação objetiva tenham sido alvos de esforços contínuos, os laços estreitos desenvolvidos ao longo da interação dos autores com a Ayra, bem como seus sistemas individuais de valores podem ser causa de distorções no próprio processo de tratamento e interpretação de dados.

4. A AYRA

Fundada em 2002, a Ayra é uma EJ multidisciplinar que contempla os cursos de Administração, Contabilidade, Economia e Biblioteconomia de uma conceituada universidade federal, a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Presta serviços de consultoria de marketing, recursos humanos, qualidade, estruturação financeira e contábil, além de elaborar planos estratégicos e de negócios.

A RSE acompanha a Ayra desde seu berço, uma vez que sua criação por um grupo de estudantes de Economia e de Administração, no intervalo de aulas de sociologia, foi motivada principalmente pela percepção de que era preciso dar um retorno à sociedade do investimento que esta fazia em sua formação universitária. Este retorno se daria por meio do fomento ao desenvolvimento econômico de micro e pequenas empresas, através da prestação de serviços de consultoria de qualidade a preços subsidiados. Quando entrevistado, o ex-presidente que fundou a Ayra afirmou que a idéia era “[...] contribuir com os empreendedores de baixa renda a alavancar suas atividades, sendo seus ‘gerentes *personnalité*’, um consultor estilo ‘médico de família’ [...] constituindo a contrapartida do aluno, ao devolver à sociedade o que foi investido nele”. Esse senso integra a Missão da empresa desde então.

Com o desenvolvimento empresarial da Ayra, que gerou um aumento substancial na demanda de projetos, aliado à altíssima rotatividade, intrínseca à natureza das EJ – o período médio de permanência de um membro é de apenas 9 meses – e, ainda, a falta de uma estrutura formal de gestão da RSE, fez com que, aos poucos, aquele senso inicial de preocupação social fosse se dissolvendo. Segundo palavras de um ex-diretor fundador, em entrevista com os autores, “a Ayra entrou demais na onda mercadológica, se afastando dos seus ideais de fundação, que giravam em torno da inclusão social”.

A mudança dessa tendência começou em abril de 2006, quando foi decidida a realização de um projeto interno de estruturação de uma célula de RSE, ligada diretamente a presidência da empresa. O resultado dessa iniciativa foi um manual que detalhava os procedimentos de uma estrutura que, ao contrário do que se percebe comumente nas empresas, realizava não apenas ações localizadas de caráter filantrópico, mas que efetivamente, se propunha a gerenciar a RSE em todos seus aspectos.

Iniciou-se, em seguida, a elaboração de um código de conduta ética, que normatizasse os padrões que a empresa julgava adequados, não apenas àqueles que a constituíam, mas todos os seus *stakeholders*. Percebeu-se que, para atender a esse ousado objetivo, a sensibilização de todos os integrantes da empresa era condição fundamental, de forma que estes atuassem de forma engajada e pró-ativa na formação das diretrizes que norteariam essa gestão da RSE. Foi, então, que surgiu a idéia de realizar um projeto filantrópico como catalisador do processo de implementação do sistema de gestão da RSE.

Em outubro de 2006, a Ayra passou a planejar o projeto “Por um Natal Mais Feliz”, que se constituía em uma grande arrecadação de gêneros alimentícios, itens de higiene, roupas, livros didáticos e brinquedos destinados à doação à uma escola municipal que atende crianças carentes em condições de acentuada miséria. As crianças dessa escola foram

escolhidas como beneficiárias porque, além dos problemas econômicos – uma situação endêmica no Brasil –, sofriam em sua maioria, com desequilíbrios familiares e sociais, sendo muitas delas, ainda, portadoras de necessidades especiais, como Síndrome de Down e retardo mental.

O projeto culminou em um grande evento de doação, no dia 16 de dezembro daquele ano, quando a quase totalidade dos integrantes da Ayra foram à instituição beneficiada, onde ocorreu uma grande festa, lanche de natal e entrega de presentes pelo Papai Noel, também membro da Ayra. No total, 141 crianças foram beneficiadas, sendo 48 delas portadoras de necessidades especiais. Em paralelo, um novo modelo de estrutura organizacional estava sendo desenvolvido pela Ayra. Graças à repercussão do projeto e, principalmente, do impacto da cerimônia de entrega das doações, quando houve um choque da maior parte dos membros da empresa com uma situação extrema a qual não estava acostumada, foi criada uma estrutura formal – uma coordenadoria – cuja função era, especificamente, desenvolver e administrar a RSE.

Após a finalização do código de conduta ética da Ayra, que contou com ampla participação de toda empresa, o passo seguinte foi a busca de um modelo que permitisse a gestão da RSE. Nesse ponto, a empresa solicitou o auxílio dos autores, que decidiram, então, que a Ayra seria um palco adequado para a execução de um teste empírico de parte dos indicadores, que já vinham sendo desenvolvidos a partir de revisão da literatura acadêmica e especializada, bem como da sistemática de seleção dos mais aptos ao caso. Julgou-se que a vontade da Ayra e o estágio de maturidade de suas estruturas organizacionais, em especial a coordenadoria de RSE, proviam condições propícias a uma experimentação.

Desde então, o sistema de indicadores passou a integrar as operações cotidianas da empresa. Os dados são continuamente coletados, armazenados e tratados pela coordenadoria de RSE e mensalmente são divulgados à empresa. Seus resultados são discutidos a cada duas reuniões gerais, normalmente quinzenais, em busca das causas de performance abaixo da esperada e idéias que possam melhorar o desempenho social da empresa. Apenas seis meses se passaram a contar da assembléia geral que marcou o início da implementação do modelo, mas já foi constatada, ao longo desse tempo, uma evolução quantitativa relevante nos resultados dos indicadores.

5. RESULTADOS

Podemos afirmar que um modelo objetiva simplificar a compreensão das variáveis que interagem em processos relevantes e tem como finalidade a resolução de problemas do mundo real (BEUREN, 2000). Como o número de variáveis envolvidas no processo de gerenciamento da RSE é bastante extenso, a utilização de um modelo torna-se fundamental para sua implementação.

A Missão da empresa constitui-se na base da RSE, exatamente por seu caráter orientador de ações e decisões. Ela adquire notória importância na questão da responsabilidade social, na medida em que norteia a atuação da empresa, uma vez que expressa formalmente as crenças e valores organizacionais. Como a prática da RSE não se atém a ações sociais isoladas e eventuais, devendo ser consolidada ao longo de vários anos, estrutura-se, necessariamente, a sua inclusão na própria Missão, faz com que a RSE se consolide na estratégia da organização, induzindo uma preocupação mais constante com a questão da responsabilidade social em suas ações e decisões estratégicas.

Como já mencionado, o posicionamento estratégico é estruturado sob a ótica influente das cinco forças competitivas de PORTER (1999), ou seja, são consideradas todas as pressões do ambiente competitivo às quais a organização está sujeita, sugerindo-se, com isso, uma

barreira de entrada ou de saída, o que segundo PORTER (*op. cit.*) define a própria capacidade competitiva dessa empresa. A Figura 1 representa uma visão geral do modelo utilizado para a implementação do SIGRESE na Ayra, cujo conjunto de etapas que, devido à eficácia demonstrada no caso em estudo, sugere-se que sejam observadas.

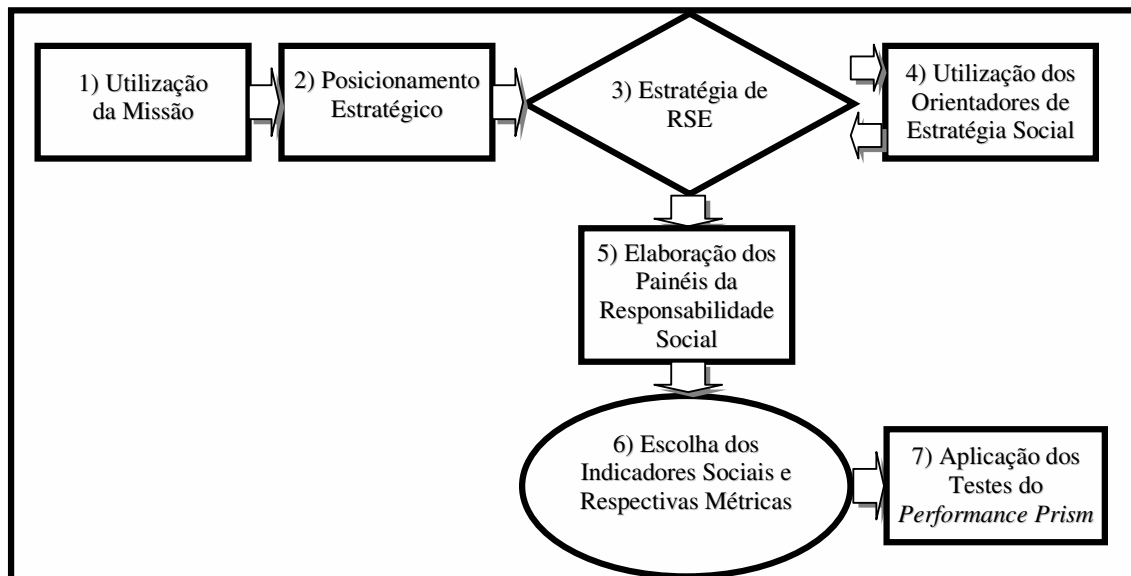


Figura 1: Síntese dos Procedimentos para Implementação do Modelo. Fonte: Adaptado de Frey (2005)

Quanto à estratégia de atuação da responsabilidade social, ela deve ser orientada a criar uma cultura organizacional mais consistente com preocupações sócio-ambientais. Essa definição pode ser facilitada pelo uso de orientadores de estratégia de RSE. Sem contar que, sem uma visão mais ampla, proporcionada por indicadores, essa fase pode ser concluída de uma maneira um tanto genérica. Por isso, novamente, são sugeridos temas orientadores, como, por exemplo, aqueles incluídos na etapa de diagnóstico do INSTITUTO ETHOS (2000) – valores, público interno, meio ambiente, fornecedores, clientes, comunidade, governo e sociedade. Desdobramentos necessários são permitidos, priorizando-se aspectos que mereçam destaque junto aos *stakeholders*. Sugere-se, ainda, que a empresa utilize um quadro de referência, onde se definam os níveis de atuação social desejados.

Já na fase de confecção de painéis – o SIGRESE usa a idéia do Navegador do Capital Intelectual de STEWART (1998) – a preocupação é com a abrangência da RSE, sem contar que a ferramenta é uma excelente forma de visualização simultânea de diversas dimensões. Os painéis da RSE, proporcionam uma visão geral sobre sua atuação social desejada e facilita à empresa fazer um diagnóstico e uma avaliação sobre as prioridades do quadro de referência. Os indicadores sociais, de tendência e de ocorrência – e suas respectivas métricas – utilizados no gerenciamento da RSE, assumem, no modelo, uma grande importância, uma vez que a estratégia social é monitorada e avaliada por meio desses indicadores.

Após a primeira fase do processo de investigação da pesquisa, a revisão bibliográfica, foram escolhidos pela Ayra os seus indicadores, utilizando-se, para isso, os Dez Testes do *Performance Prism*, tendo-se como base o conjunto dos indicadores sugeridos pelo instituto Ethos, pelo IBASE, por Hopkins e pela lei 11.440/00, conforme orientação do próprio SIGRESE. Levou-se em conta, também, a disponibilidade e a facilidade de acesso às informações dentro da Ayra. Todos esse indicadores e métricas devem passar a compor um painel de controle, com o objetivo de análise e monitoramento da RSE. Esse painel também auxiliará a empresa na geração de metas que irão proporcionar o *feedback* necessário de orientação estratégica. O resultado desta etapa encontra-se a seguir:

Tabela 1: Indicadores Sociais e Respectivas Métricas Selecionados Ayra. Fonte: Autores

Perspectiva Financeira		
<i>Investimentos em ações sociais internas</i>	RESTRITOS AO NÚCLEO DE PESQUISA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valor aplicado em ações sociais internas. ▪ Percentual do faturamento líquido aplicado em ações sociais internas.
<i>Investimentos em ações sociais externas</i>	DIVULGADOS A TODA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valor aplicado em ações sociais externas. ▪ Percentual do faturamento aplicado em ações sociais externas.
Perspectiva do Cliente		
<i>Excelência no atendimento</i>	DIVULGADOS A TODA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N.º de reclamações recebidas de clientes. ▪ N.º clientes que registraram reclamações/ N.º de clientes
<i>Conhecimento das restrições dos serviços prestados</i>	RESTRITOS AO NÚCLEO DE PESQUISA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N.º de inovações implantadas em função do Serviço de Atendimento ao Cliente – SAC. ▪ Valor investido em pesquisas.
Perspectiva dos Processos Internos		
<i>Divulgação do Balanço Social</i>	DIVULGADOS A TODA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N.º de meios de comunicação utilizados para a divulgação do Balanço Social.
<i>Diálogo com partes interessadas</i>		<ul style="list-style-type: none"> ▪ N.º de indicadores de desempenho para avaliar diálogo com <i>stakeholders</i>.
<i>Relações com organizações locais</i>	RESTRITOS AO NÚCLEO DE PESQUISA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N.º de campanhas educacionais realizadas na empresa.
<i>Instalações e equipamentos ergonômicos</i>		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valor investido em projetos relacionados à ergonomia.
Perspectiva do Aprendizado e Crescimento		
<i>Gestão participativa</i>	RESTRITOS AO NÚCLEO DE PESQUISA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N.º de representantes de funcionários que participam em comitês de gestão, encarregados da formulação da estratégia.
<i>Enraizamento das crenças e valores na Cultura Organizacional</i>		<ul style="list-style-type: none"> ▪ N.º de projetos relacionados ao enraizamento das crenças e valores na cultura organizacional.
<i>Compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade</i>		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valor aplicado em capacitação e treinamento.
<i>Educação ambiental</i>	DIVULGADOS A TODA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N.º de campanhas envolvendo a educação ambiental.
<i>Estímulo ao voluntariado</i>		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Percentual de funcionários envolvidos com trabalho voluntário.
<i>Participação em projetos sociais comunitários</i>		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valor investido em projetos sociais nas comunidades entorno.

Apesar do curto espaço de tempo de implementação do modelo SIGRESE – apenas seis meses – já foi possível constatar melhorias significativas no comprometimento coletivo e individual dos membros da EJ com a RSE e com a sustentabilidade social da organização. A utilização de um SMD permitiu plenamente que toda a estratégia adotada fosse disseminada por todos os níveis da organização. Quanto à evolução do desempenho das variáveis integradas ao BSC e incorporadas ao Mapa Estratégico da empresa, em relação àquelas do grupo de controle, as primeiras têm se mostrado significativamente mais acentuadas – suas melhoras são cerca de 38% maiores do que as das últimas.

No entanto, o pequeno prazo de experimentação não permite tratamentos estatísticos que afirmem com maior significância que essa diferença não é casual. Coincidindo com a fase final de redação do presente relatório, em entrevista com a diretoria da empresa, esta foi unânime em afirmar que o modelo tem se mostrado de eficácia acima das expectativas, sendo responsável por fomentar um maior “compromisso social” ao longo de toda empresa, e mesmo em alguns de seus *stakeholders* mais próximos. É explícita sua capacidade de gerar informações que permitam uma gestão mais objetiva da RSE. Entretanto, até o momento, não foram percebidas melhoras significativas nos resultados da empresa em outras dimensões estratégicas, o que a diretoria atribui ao pouco tempo de implementação do referido modelo. Desta forma, ainda não se pode concluir que a RSE já se tornou uma vantagem competitiva da Ayra, apesar de a EJ estar caminhando para se tornar uma competência central da mesma.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer do estudo observou-se que, no meio empresarial, o tema RSE ainda é bastante confundido com filantropia pelos empresários e pela sociedade como um todo. No entanto, ambos podem ser facilmente diferenciados, já que uma das principais características da primeira é o período de tempo pelo qual essas ações se estendem e não pelas ações isoladas. Isso significa que as ações sociais devem ser executadas de forma contínua e coletiva. Para tal, é preciso atrelá-las à própria estratégia competitiva da organização, sendo bastante desejável que estejam sob o controle de um sistema de gerenciamento apropriado, como o SIGRESE. A utilização de um modelo de características sistêmicas e integradoras é considerada, pelos autores, condição *sine qua non* para propiciar esse novo tipo de abordagem de administração da RSE.

O modelo de implementação do SIGRESE de FREY (2005), utilizado na Ayra, demonstra de forma clara e objetiva a maneira pela qual a empresa pode passar a conduzir suas ações sociais. Enfatiza-se que o início da prática da RSE é delineado pela inclusão desta na própria Missão institucional. A partir desse ponto, se deflagra todo processo de gestão, na qual a organização define a sua estratégia social com a posterior escolha de um conjunto de indicadores e métricas, que melhor representam a sua atuação social, propiciando *feedback* estratégico necessário. Entretanto, a inclusão da RSE em um contexto estratégico implica a necessidade de planejamento de longo prazo, fato este que tem sido um fator complicador para a sua prática efetiva.

Até o momento, a proposta do SIGRESE de distribuição de indicadores pelas quatro perspectivas do BSC, tem facilitado sobremaneira, a incorporação da RSE na estratégia da Ayra e acredita-se que esta seja a razão pela qual seus indicadores estão apresentando desempenho superior ao do grupo de controle. Julgou-se que o sistema de Frey também tem ajudado a criar, em todo o corpo de membros da empresa, uma percepção da importância da RSE, para a organização e sociedade em geral, através da linguagem da lógica causal do BSC. Cabe enfatizar a importância da utilização do *Performance Prism*, após a escolha dos indicadores e das respectivas métricas. Esse procedimento se mostra fundamental para evitar que a organização adote indicadores difíceis de ser coletados ou que não agreguem valor ao

cliente e ao processo de gerenciamento da RSE, uma vez que o SIGRESE, a princípio, é recomendado a empresas com as mais variadas características e peculiaridades.

Seria interessante pôr à prova o modelo exposto na subseção 2.3, de forma integral, em um conjunto de empresas que se considere, devido a características individuais, como representativa da atividade empresarial brasileira. Dessa forma, seria possível comprovar a aplicabilidade prática de todas as etapas propostas. Vale lembrar que, a experimentação integral demanda, no mínimo, de um a três anos, dependendo do tamanho da organização. Espera-se que sejam desenvolvidos outros estudos teóricos, que tenham como objetivo estabelecer padrões de comparação para esses indicadores sociais. Acredita-se que a criação de um método que permita o balizamento do desempenho da RSE entre as organizações seja uma contribuição de extrema relevância.

7. BIBLIOGRAFIA

ANDRADE, M. de A. Introdução à metodologia do trabalho científico. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ASHLEY, P. A. Ética e responsabilidade social nos negócios. São Paulo: Saraiva, 2002.

BEUREN, I. M. Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DUNN, R. Responsabilidade Social Empresarial. In: Instituto Ethos Notícias. Disponível em: <http://www.ethos.org.br>. Acesso em: 25 out. 2006.

ESTEVES, S. A. P. (coord.). O dragão e a borboleta: sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios. São Paulo: Axis Mundi: AMCE, 2000.

FREIRE, F. S.; REBOUÇAS, T. R. S. Uma descrição sucinta do balanço social. In: FREIRE, F.S.; SILVA, C.A.T. (Org.) Balanço social: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2001.

FREY, I. Sistema de gerenciamento da responsabilidade social empresarial por meio de indicadores. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina. 2005.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GRAJEW, O. Negócios em responsabilidade social. In: ESTEVES, Sérgio A.P. (org.). O dragão e a borboleta: sustentabilidade e responsabilidade nos negócios. São Paulo: Axis Mundi, AMC, 2000.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial. Questionário versão 2002. In: Ferramentas de gestão 2002. São Paulo: 2002.

_____. Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial. Disponível em <http://www.ethos.org.br>. Acesso em: 04 dez. 2006.

_____. Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial. Versão 2000. Disponível em <http://www.ethos.org.br>. Acesso em: 22 jun. 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. 15. ed. Rio de

Janeiro: Ed. Campus, 1997.

_____. Organização orientada para a estratégia. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2001.

_____. Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes. Harvard Business School Press, Boston, MA, 2004.

KLAILA, D.; HALL, L. Using Intellectual assets as a success strategy. *Journal of Intellectual Capital*. v. 1, n.º.1, p. 47-53, 2000.

LEMOS, J. L. Responsabilidade social. In: FÓRUM DE RESPONSABILIDADE E BALANÇO SOCIAL. 2001. Porto Alegre. Anais... Porto Alegre: [s.n.], 2001.

LIKERT, R. A. Technique for measurement of attitudes. *Archives of psychology*, v.140, n.1, p.5-55, 1932.

LUZ, E. L. Marketing ambiental em Santa Catarina: como as exigências da legislação ambiental estão alterando o comportamento de marketing das empresas catarinenses. Disponível em: <http://www.eps.ufsc.br/~btex/Gestão/Resp.htm>. Acesso em: 20 nov. 2006.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

NAKAMURA, W. T., Análise comparativa entre o EVA® e o Balanced Scorecard. In: VIII CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS: A CONTROLADORIA NO NOVO CONTEXTO ORGANIZACIONAL. 2001. Anais... São Leopoldo: UNISINOS, 2001.

NEELEY, A.; ADAMS, C.; KENNERLEY, M. The performance prism: the scorecard for measuring and managing business success. London: Prentice Hall, 2002.

NORTON, D. P. Medir a criação de valor, uma tarefa possível. *HSM Management*, n.º. 24, ano 4, jan./fev. 2001.

PADOVEZE, C. L. Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise. São Paulo: Atlas, 1998.

PIERRY, L. I. Responsabilidade social. In: FÓRUM DE RESPONSABILIDADE E BALANÇO SOCIAL. 2001. Anais... Porto Alegre, 2001.

POPPER, K. A lógica da pesquisa científica. São Paulo: Cultrix, 1975.

PORTER, M. E. Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

STEWART, T. A. A riqueza das organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

YOUNG, A. I'm just me: a study of managerial resistance. *Journal of Organizational Change Management*, v. 13, n.º. 4, 2000.